

APROPIACIÓN COLECTIVA = CONCIENCIA + PRÁCTICA + REFLEXIÓN + DECISIÓN

Hallazgos de la sistematización del proceso de Acompañamientos en Seguridad Digital

2018 – 2020





Hallazgos de la sistematización del proceso de Acompañamientos en Seguridad Digital 2018-2020

1 Entendemos la apropiación tecnológica como el proceso por el cual reconocemos nuestras necesidades digitales para decidir qué herramientas usar, desarrollar capacidades y realizar transformaciones que posibiliten familiarizarnos y sentirnos en comodidad con ellas. Así nos proponemos (siempre que sea posible) elegir tecnologías libres y confiables que nos permitan habitar nuestra 'vida digital' en el largo camino hacia la autonomía tecnológica.

APROPIACIÓN COLECTIVA = CONCIENCIA + PRÁCTICA + REFLEXIÓN + TOMA DE DECISIÓN.

Hallazgos de la sistematización del proceso de Acompañamientos en Seguridad Digital 2018-2020.

Chiapas, México. Marzo 2021.

Coordinación de Sistematización: la_jes
Diseño e Implentación de Sistematización: Valentina Auletta
Textos y corrección: Valentina Auletta, la_jes, dom
Diseño, diagramación e ilustración: Diana Moreno

Esta investigación fue realiza por Sursiendo con el apoyo financiero de Open Technolgy Fund y Digital Defenders Partnership.



En la noche de los tiempos
de la vigilancia y el control
queremos aprender a aprender de las demás,
ubicarnos en el mundo aunque esté todo obscuro;
miramos al murciélago porque viven en grupo
y aprenden unos de otras
para descubrir nuevos rumbos,
nuevos modos y sentidos;
cuidar de lo otro y dejarnos cuidar
para volar mediante ondas
hacia el conocimiento compartido
y preservarlo como aportación a la humanidad
relacionado con la naturaleza
a la cual cada murciélago regala su trabajo polinizador
para honrar la tierra que nos cobija

Cadáver exquisito, equipo Sursiendo, marzo 2020



Volver sobre nuestros pasos, detenerse a observar cada uno de ellos para comprender lo andado es algo que no tiene mucha cabida en la sociedad del progreso, donde "lo que pasó pasó..." y el pasado se suele más bien enterrar.

Desde Sursiendo, en cambio, tenemos la convicción que no se puede mirar para adelante sin tener claro lo que se dejó atrás, de lo contrario se seguirá sembrando lo mismo, cosechando lo mismo, y los frutos se pudrirán. Es preciso además observar el camino de quienes han andado por nuestras mismas veredas, o por otras similares que aún no tuvimos el tiempo o la fuerza de explorar.

Es así que en octubre 2019 **decidimos emprender un gran reto**: el de volver sobre los "Procesos de Acompañamiento en Seguridad Digital con organizaciones sociales de Chiapas 2018-2020" (ASD 2018-2020) para obtener de ello aprendizajes significativos que nos permitan tanto comprender y adecuar el trabajo realizado como compartirlo con otros grupos. Aunque el ASD continúa, decidimos hacer el corte para la

sistematización hasta abril de 2020. En los espacios de talleres, compartición interna y revisión decidimos también inspirarnos en grupos no-humanos. Tomamos como **inspiración a los murciélagos**, que por medio de sus ultrasonidos aprenden de los demás y lo hacen leyendo sus ecos (y que finalmente son emisiones del pasado).

Con el ASD 2018-2020 nos propusimos **reducir los riesgos digitales de organizaciones sociales de Chiapas** empeñadas en la defensa de los derechos humanos, en particular en las luchas por la tierra y el territorio, la defensa de las mujeres y población migrante, el ambiente, y la protección a defensores de derechos humanos. El proceso sistematizado tuvo una duración total de 28 meses, desde enero 2018 a abril de 2020 e inició con un diagnóstico.

Su epicentro se sitúa en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, aunque se abarcaron también otros municipios del Estado: Tonalá, Palenque y Comitán. La región elegida es particularmente significativa porque Chiapas es un Estado con gran biodiversidad y bienes comunes naturales, tiene gran población originaria y es frontera con Guatemala, siendo el primer paso migratorio de personas provenientes de Centroamérica; por ello existe una alta concentración de defensores y defensoras de DDHH, una fuerte presencia de grupos indígenas y rurales en resistencia contra modelos extractivos que sufren violencia, además de criminalización y judicialización, como también es destacable el alto índice de violencia contra las mujeres y personas no binarias.

La propuesta de acompañamiento planteada por Sursiendo buscó desde sus inicios ser de largo plazo y con **un enfoque integral** que abarca múltiples aspectos: desde el abordaje político y crítico de las tecnologías, pasando por talleres de capacitación en prácticas y herramientas específicas para fortalecer su seguridad digital, proveer de un soporte técnico personalizado y alcanzar la práctica regular de registro de incidentes de seguridad digital hasta la elaboración de protocolos y políticas institucionales adecuados a cada organización en esta materia.

Todas estas características hacen del ASD 2018-2020 una experiencia novedosa en el campo de la seguridad digital, lo que infundió poco a poco en el equipo de Sursiendo la motivación para revivirla, desmontarla y volverla a componer, como si fuera un rompecabezas que al armarse muestra nuevas piezas.

El presente artículo es un resumen del **Informe Completo de Sistematización** en el que queremos compartir nuestros hallazgos con quienes quieran emprender procesos de acompañamiento en seguridad digital o están actualmente en ello. Lo destinamos entonces al "nosotras del futuro", a aquellas organizaciones, colectivos y colegas que se dedican a los cuidados digitales colectivos de otros grupos. Tenemos la esperanza de que los aprendizajes de este proceso nos permitan dialogar con los aprendizajes de otras y enriquecidas de ese intercambio encaminar nuevas experiencias colectivas para contribuir a transformar la realidad.



Con sistematización de experiencias entendemos:

> *El proceso de ir y volver sobre una experiencia, recuperando, ordenando y analizando información para luego interpretarla, con el fin de comprender y compartir el proceso vivido y generar nuevas experiencias que transformen a partir de ello.*

(Equipo de Sursiendo, octubre 2020)

Con la inspiración de quienes teorizaron acerca de esta metodología de investigación-acción, y también de quienes se lanzaron a sistematizar sus propias experiencias, en Sursiendo diseñamos colectivamente el marco de sistematización, llamado a guiarnos con sus objetivos, preguntas y eje de sentido a lo largo de todo el proceso.

Pregunta de investigación	¿Cómo el proceso ASD de Sursiendo dirigido a organizaciones sociales de Derechos Humanos de Chiapas en 2018-2020 mejoró su seguridad digital?
Objeto de la sistematización	El Proceso de Acompañamiento en Seguridad Digital (ASD) propuesto por Sursiendo, dirigido a 8 organizaciones sociales de derechos humanos de Chiapas, llevado a cabo entre enero de 2018 y abril de 2020.
Objetivos	**Objetivo principal** Comprender cómo el proceso ASD ha favorecido el cambio de hábitos y la apropiación de herramientas de seguridad digital para la defensa de los derechos humanos y así mejorar nuestros futuros procesos. **Objetivos secundarios** Compartir nuestra experiencia del ASD para aportar elementos en la autovaloración de otros acompañamientos de apropiación tecnológica en Seguridad Digital. Incidir en organizaciones de la sociedad civil y financiadoras sobre la importancia de implementar procesos de acompañamiento en seguridad digital.
Eje de sentido	**INTEGRALIDAD** Entendemos la integralidad como un enfoque que busca facilitar la apropiación desde diferentes perspectivas: política, técnica, física, lúdica, económica y didáctica. Nos interesa explorar la interacción entre la apuesta por la integralidad y la apropiación, entendida como cambio de hábitos y adquisición de herramientas de las organizaciones acompañadas.

Tras este momento inicial, marcamos una ruta de sistematización, "un método en cinco tiempos" (Jara, 2018), que nos permitió traducir la experiencia vivida en aprendizajes.

- **Etapa 0 - La Experiencia:** es decir el proceso de Acompañamiento que Sursiendo brindó a organizaciones sociales de Chiapas.

- **Etapa 1 - El Diseño Metodológico**: que permitió elaborar la ruta de sistematización.

- **Etapa 2 - La Reconstrucción Histórica:** donde a través de la revisión documental y las entrevistas individuales al equipo de Sursiendo reconstruimos la experiencia e identificamos su momentos significativos.

- **Etapa 3 - Voces De Los Protagonistas:** donde a través de entrevistas y encuestas recogimos los puntos de vista de las organizaciones acompañadas.

- **Etapa 4 - Interpretación Crítica:** que reunió al equipo de acompañamiento de Sursiendo para pensar colectivamente y formular aprendizajes.

En esta aventura nos guiaron algunos principios:



El "diálogo de saberes". Principio de la educación popular y metodología que guía la innvestigación-acción participativa. Donde "nadie piensa en cabeza ajena, cada persona tiene algo que aportar al conocimiento colectivo" (Jes, 9 de octubre 2019). Se rompe la dicotomía sujeto-objeto de la investigación más académica, así como las barreras disciplinarias.



El "Caminar preguntando". Del mito del Ik'al y el Votán contado por Don Antonio. "Y entonces así aprendieron los hombres y mujeres verdaderos que las preguntas sirven para caminar, no para quedarse parados así nomás. Y, desde entonces, los hombres y mujeres verdaderos para caminar preguntan, para llegar se despiden y para irse saludan. Nunca se están quietos" (EZLN, 13 de diciembre 1994).



La "autodidáctica" y la "colaboración", base de la filosofía del software libre.



El "aprender a aprender", que describe el proceso de aprendizaje como una práctica que procede de paso en paso, fomentando la construcción de mecanismos autónomos de aprendizajes.



¡No al extractivismo! incluido el epistémico (Grosfoguel, 2016). El conocimiento es un bien común que es cuidado y ampliado en colectivo.

El proceso contempló el uso de un amplio abanico de técnicas de investigación, privilegiando aquellas que permiten el libre fluir de la palabra, el diálogo y la reflexión a profundidad. Es así que se realizaron talleres colectivos con el equipo de Acompañamiento en Seguridad Digital, los primeros sirvieron para trazar el camino a través de técnicas como "la lluvia de ideas", "el cadáver exquisito", las "líneas de tiempo" y los últimos para discutir, reflexionar y sacar conclusiones a través de ejercicios escritos de reflexión individual y preguntas generadoras que facilitasen el diálogo. También se realizaron entrevistas semi-estructuradas dirigidas tanto al equipo de ASD como a directores y enlaces de las organizaciones acompañadas, y encuestas mixtas dirigidas a los y las participantes.

Nos propusimos proceder **en espiral**, es decir, darnos el tiempo y el espacio de volver sobre los mismos contenidos en cada etapa, cada

vez con mayor profundización, para alcanzar niveles de interpretación y comprensión más densos.

Entre los aciertos de ese proceso reconocemos la metodología empleada: participativa, inspirada en la educación popular, que empleó muchas y diversas técnicas analógicas para fomentar la reflexión. Gracias a ella fue posible generar un diálogo entre la experiencia y sus protagonistas, y las protagonistas entre sí.

Lo anterior, aunado a la participación gustosa del equipo de Sursiendo, permitió **formular aprendizajes significativos** tanto para futuros acompañamientos (nuestros o ajenos) como para la institución a nivel estructural. También permitió darnos pautas para el diseño de futuros procesos de sistematización.

Como en todo proceso también tuvimos una serie de dificultades. Algunas de ellas fueron dificultades externas, como la emergencia-sanitaria causada por el brote del virus Covid 19, mientras que otras fueron internas relacionadas especialmente con la documentación insuficiente y/o desordenada del proceso y los desencuentros internos al equipo de Sursiendo.

En el proceso de sistematización no faltaron tampoco los desaciertos y estamos conscientes de algunos límites relacionados con la experiencia que se decidió sistematizar: un proceso corto, de apenas dos años, centrado en Chiapas y liderado por una sola organización: Sursiendo.

El acompañamiento en Seguridad Digital 2018-2019 fue asimismo la primera de Sursiendo de ese tipo, pues hasta ese momento no habíamos emprendido un proceso de acompañamiento de largo plazo simultáneamente con varias organizaciones, y se decidió sistematizarla previo a su conclusión. Por otro lado, la falta de continuidad entre las personas que lideraron las dos distintas etapas (diagnóstico e implementación) así como la salida de algunos miembros de Sursiendo previo a la finalización de la sistematización, limitaron los aprendizajes.

Consideramos que quizás los hallazgos de la sistematización no puedan ser generalizados, ya que se anclan profundamente a los actores que elegimos acompañar: organizaciones chiapanecas, cuya atención por la seguridad integral les llevó a interesarse por la seguridad digital.

Entre los errores del proceso reconocemos el de no haber incluido las voces de las organizaciones que no culminaron el acompañamiento. En relación a las técnicas de investigación empleadas, consideramos que las entrevistas individuales al equipo ASD no brindaron elementos suficientes, frente a los talleres colectivos donde, en cambio, se pudo desmenuzar, reconstruir, analizar e interpretar la experiencia con base a las reflexiones subjetivas de cada quién.

Con todo ello, consideramos la sistematización del proceso de Acompañamiento en Seguridad Digital de Sursiendo 2018-2019 una apuesta certera, además de novedosa para el ámbito de la seguridad digital, que **nos abrirá ventanas** para dialogar con otros procesos a nivel latinoamericano.



Sistematizar este tiempo de Acompañamiento en Seguridad Digital significó encontrar hallazgos en todas las etapas del proceso. Cada documento revisado, cada discusión o relato de una persona participante permitió entender mejor las causas superficiales y profundas de cada acontecimiento, relacionar entre sí los sucesos, aislar factores que los volvieron posibles y formular aprendizajes.

En primer lugar, comprendimos cuáles fueron las principales motivaciones de las organizaciones que culminaron el proceso para emprender un esfuerzo institucional como el que requiere el fortalecimiento en seguridad digital. Si bien cada organización tuvo sus particularidades, el interés general por la Seguridad Digital fue motivado por la conciencia de sus impactos en los niveles de riesgo institucionales.

En el proceso, hemos visto que cada una de las organizaciones sufrió entre 2014 y 2018 algún tipo de incidente de seguridad digital que han podido relacionar con el contexto nacional e internacional, sobre todo haciendo referencia a las revelaciones de Snowden sobre la red de vigilancia mundial y el llamado #GobiernoEspía en el contexto nacional, en el que fue evidente el uso de software de espionaje de parte del Gobierno de Peña Nieto.

> *Lo vimos de manera integral. La preocupación nuestra era en sí la seguridad. La seguridad es la cuestión física, lo digital, lo emocional. Cualquier atención que se le diera a esto, que muchos años atrás intentamos y no resultó, y ahora el contexto nos lo pone muchas veces de cara. Fue aceptado para intentar avanzar.*
>
> **(Persona enlace de organización de derechos de las mujeres, abril 2020)**

Una organización agrega como un factor externo que incidió en la apuesta por la seguridad digital, la presión de las instituciones que financian sus proyectos:

Un factor contextual es que las financiadoras, por lo menos con quienes estábamos trabajando, comenzaban no a obligarnos pero sí a preguntarnos cuáles eran nuestras prácticas de seguridad digital, cómo nos estábamos cuidando, donde teníamos las conversaciones, y eso de alguna manera nos hizo pensar que iba a ser cada vez más necesario entrar a entender cuáles iban a ser las necesidades.

(Director de organización de derechos de migrantes, abril 2020)

Entre los cambios más significativos producto del acompañamiento hay acuerdo en señalar la concientización de los miembros de los equipos de trabajo respecto a los riesgos y amenazas digitales:

Hemos pasado de ataques directos a ataques mediáticos, ataques cibernéticos. Y justo el proceso de aprendizaje con Sursiendo nos ayudó mucho a voltear a ver este nuevo elemento, ponernos más alerta en este sentido. Es mucho más fácil poder desvirtuar, atacar, señalar de forma virtual que de forma ordinaria, de persona a persona. Justo lo que discutimos mucho también con el equipo de Sursiendo y nosotros no lo veíamos, en nuestro análisis estaba totalmente trasfigurado. No lo teníamos visualizado como una amenaza. Y cuando revisamos vimos que los ataques, los golpes venían de este lado.

(Director de organización de Derechos Humanos, abril 2020)

A eso se añaden el cambio de hábitos en relación al uso de celulares y la elaboración de los Protocolos de Seguridad Digital.

Algo que fue apreciado por los tres grupos de protagonistas (Directores, miembros de las organizaciones y equipo de Acompañamiento en Seguridad Digital de Sursiendo) son las sesiones grupales dedicadas a construir propuestas para mejorar la seguridad digital a nivel organizativo, es decir, aquellas en las que se construyó el plan de seguridad digital de cada organización o donde fueron tratados problemas específicos:

> *Discutir mucho al interior del equipo con esas sesiones con Sursiendo, cómo replantearnos lo que estábamos haciendo de forma equivocada y poderlo redireccionar.*

(Director de organización de Derechos Humanos, abril 2020)

Eso nos enseña que una apuesta metodológica certera para alcanzar la apropiación de contenidos de seguridad digital es la de partir de la realidad: analizar la situación en que nos encontramos, mapear los incidentes y paso a paso construir medidas personalizadas. De eso se trata la integralidad.

Todas las organizaciones coinciden en que lo más pesado del acompañamiento fueron los temas teóricos por momentos explicados con lenguaje complejo, en particular las pláticas sobre el software libre y su filosofía. Entre los aspectos a mejorar se evidencian además la concentración en la periodicidad de los talleres y la impartición abultada de contenidos, que fomentó la dispersión de las personas participantes, especialmente en las organizaciones con equipos numerosos.

Nuestra **metodología de trabajo** es considerada un acierto por la mayoría de organizaciones acompañadas, y para algunas incluso es un elemento innovador. Los aspectos mayormente apreciados fueron: la disponibilidad del equipo de Sursiendo, sus conocimientos y habilidades, las dinámicas que preveían trabajar en grupos pequeños, el soporte técnico en hardware, la apuesta por el software libre; así como el ...

...enterarnos de la historia de las cosas.

(Director de organización de derechos de migrantes, abril 2020)

Me recuerdo mucho del primer taller pensando "Ay qué chido, están trabajando con metodología participativa y creativa". Porque en un momento dado cuando abordas temas que tus participantes pueden considerar más técnicos, se vuelve más aburrido. En particular me recuerdo de la dinámica del semáforo, que era de identificación del riesgo. Hasta pensé "en qué momento la vuelvo a usar," no necesariamente desde esa lógica, sino para algún tipo de análisis de riesgo. Creo que esa parte nos enganchó porque era "no estamos hablando de herramientas. Efectivamente estamos hablando de una cuestión política, de un riesgo existente, creciente y todo eso.

(Directora de organización de observación de Derechos Humanos)

A pesar de las dificultades que implicó la apuesta por el aprendizaje colectivo, ésta fue apreciada por todas. Uno de los directores se detiene en particular en la importancia de la toma de decisión colectiva para este tipo de procesos:

Si tiene una implicación en cuanto a la seguridad que involucra el equipo completo, tiene que ser en un acuerdo discutido, con todo el equipo, no es de forma unilateral.

(Director de organización de Derechos Humanos, abril 2020)

Después de haber escuchado las voces de las protagonistas del ASD 2018-2020, el equipo de Sursiendo se dedicó a la interpretación de los resultados, etapa que nos permitió aislar los principales factores facilitadores y obstaculizadores del proceso completo. Si los primeros amplificaron el buen desarrollo del acompañamiento y el logro de los resultados, los segundos los entorpecieron, por ello identificarlos es una acción clave en aras de mejorar el diseño de futuros procesos:
En Sursiendo, al momento de arrancar con el diseño del proceso de acompañamiento y la selección de las organizaciones, ya contábamos con **conocimiento pertinente del contexto** de la defensa de Derechos Humanos de Chiapas y de sus organizaciones referentes. Anteriormente habíamos colaborado con algunas de ellas, lo que nos daba experiencia, y permitía trabajar desde el conocimiento situado.

Tener una **propuesta innovadora** para el contexto en el que se desarrolla, basada en metodologías participativas inspiradas en la educación popular y por los aprendizajes adquiridos al participar en distintas luchas en la región, marcó positivamente muchas de las actividades desarrolladas. Ésta fue diseñada para ser un proceso de largo plazo, acorde a las necesidades específicas de cada organización acompañada, poniendo en práctica el enfoque personalizado e integral. En el análisis tras el diagnóstico vimos que uno de los puntos complejos para la adopción de herramientas de seguridad digital era la ausencia de un soporte técnico de confianza, así como la falta de acciones de largo plazo dedicadas a la apropiación de prácticas y

herramientas más seguras que respeten los tiempos y necesidades de los grupos y personas destinatarias de los mismos. Desde Sursiendo entendemos que los temas de tecnología no son cercanos para las organizaciones de Derechos Humanos de Chiapas, y nos propusimos hacer la tecnología entendible, por eso se pensaron algunas formas de explicarla y realizar actividades que fueran más comprensibles, y desmitificar la tecnología como algo solo de expertos.

Como estrategia para afianzar la coordinación con las organizaciones elegimos trabajar con una **persona enlace**, elegida por las mismas organizaciones para encargarse de la comunicación con Sursiendo, de la logística de los talleres y de las visitas de soporte técnico. En general, fueron personas comprometidas y conocedoras de las dinámicas internas a su organización, con cierto papel decisional. Esto, aunado al interés y familiaridad con la tecnología de la persona enlace, aceleró el proceso de apropiación colectiva de los contenidos de los talleres además de fomentar la sostenibilidad de la propuesta.

En cuanto a los **factores que obstaculizaron** el logro de los resultados identificamos en primer lugar el **diseño de la intervención**, que resultó ser deficiente en relación a la definición de objetivos, resultados esperados e indicadores, así como en los procesos de monitoreo y evaluación. En particular la sensibilización y concientización no se incluyeron en el marco de resultados, a pesar de tratarse de etapas imprescindibles en el proceso de apropiación colectiva.

Desde el arranque existieron **ambigüedades respecto a límites y alcances del soporte técnico**, que no fueron solventadas debidamente, generando expectativas diferenciales a lo interno de las organizaciones. Algunas en particular asumieron que el soporte técnico de Sursiendo incluía la resolución de problemas externos al acompañamiento en seguridad digital e hicieron solicitudes en ese sentido que fueron problemáticas de procesar.

Asimismo, las **agendas de los talleres resultaron estar muy cargadas de contenidos**, aún tras revisión y recorte, lo que dificultó el proceso de apropiación colectiva especialmente en grupos grandes. Ahora sabemos que esto fue producto de la falta de seguimiento del análisis a profundidad para detectar las prioridades de cada organización, después del diagnóstico.

Finalmente, estamos conscientes de que el proceso de Acompañamiento en Seguridad Digital de Sursiendo fue nuestra primera experiencia en acompañamiento (integral) de largo plazo, lo que puede considerarse la causa profunda de muchos de los desafíos y complicaciones detectadas. Se observa asimismo que en el campo de la seguridad digital para personas defensoras de derechos humanos existen pocas referencias y experiencias en acompañamiento en procesos de largo plazo, por lo que es un campo aún en construcción.

La interpretación permitió además formular una serie de **aprendizajes generales**, relacionados especialmente con el proceso de apropiación colectiva.

APROPIACIÓN COLECTIVA = CONCIENCIA + PRÁCTICA + REFLEXIÓN COLECTIVA + TOMA DE DECISIÓN

En primer lugar, quienes defienden Derechos Humanos en América Latina están tomando más y más conciencia sobre sus propias necesidades en temas de seguridad digital. Esto se debe a que la mayoría de las organizaciones han experimentado incidentes de seguridad digital que han puesto en riesgo sus actividades de defensoría.

Constatamos que **la apropiación tecnológica colectiva** es un proceso lento, que se alcanza a través de una serie de etapas: la concientización individual acerca del contexto de vigilancia y los riesgos que las tecnologías representan para quienes defienden derechos humanos hoy en día; la práctica individual con herramientas que nos permiten ponernos en seguridad; el análisis y la reflexión colectiva a partir de la realidad en relación a nuestros incidentes y las amenazas que enfrentamos como grupos que defienden derechos

humanos; la toma de decisión colectiva que se materializa en el diseño de planes y protocolos de seguridad.

Por último, consideramos importante romper con la tendencia a centralizar los procesos de asesoría en materia de seguridad digital y de formación en tecnología, reorientándolos desde y hacia lo local. Organizaciones como Sursiendo, con un pie en lo local y otro en lo global, **queremos tender puentes** en favor de las misiones de las organizaciones que se acompañan.

Cualquier organización hoy en día tiene necesidades técnicas, pero no en todas partes existen servicios de soporte técnico de confianza entre otras razones, debido a la profunda brecha tecnológica existente. Acudir a un soporte técnico que no sea de confianza, especialmente en "zonas rojas", puede potenciar las vulnerabilidades de las organizaciones más que solucionarlas y/o aumentar los niveles de miedo y paranoia. Por ello, es clave que dentro de las organizaciones que brindan acompañamiento en seguridad digital se prevea una área de soporte técnico sostenible.

Las organizaciones necesitan recursos propios para destinar al soporte técnico. Las que llevamos procesos de acompañamiento en seguridad digital debemos ser enfáticas en señalar la importancia de que procuren recursos específicos para ello y a la vez hacer llegar el mensaje a las financiadoras para que pongan a disposición estos recursos para la creación de capacidades en seguridad digital en lo local.



A manera de conclusión quisiéramos proporcionar algunas sugerencias básicas para quienes se enfrentan a la compleja y a la vez gratificante tarea de planificar y llevar adelante procesos de acompañamiento en seguridad digital dirigidos a sujetos colectivos que defienden derechos humanos.

¿Cómo arrancar?

Es necesario conocer el contexto de la defensa de derechos humanos en el territorio donde se decide trabajar para enfocar el acompañamiento a partir de las necesidades del contexto.

El diseño de un proceso así es un aspecto sumamente importante al cual deben dedicarse tiempo, recursos y, de preferencia, hacerse de forma participativa con el conjunto del equipo que se dedicará al acompañamiento.

Pensamos que es necesario diseñar estrategias de acompañamiento en seguridad digital coherentes en todas sus etapas: desde el diseño, la inducción del personal, la planificación, la ejecución, el seguimiento, el monitoreo y la evaluación, y que mantengan un *continuum* entre la fase de diagnóstico y de talleres, soporte técnico y seguimiento.

Es clave que los procesos de acompañamiento arranquen por un diagnóstico integral, que busque incluir elementos del contexto donde se desarrolla la acción, así como elementos que ayuden a conocer más a fondo las organizaciones a quien se dirige la acción, abarcando elementos de contexto, aspectos tecnológicos, así como características y dinámicas internas de las organizaciones. Sobre estos aspectos se establecerán los objetivos y resultados esperados, que necesariamente tendrán que ser diferenciados por cada organización.

Dos elementos en particular son importantes para la selección de la organizaciones a quienes brindar el acompañamiento:



Los niveles de riesgo digitales que la organización enfrenta. Muchas veces este factor determina el interés que la misma organización manifiesta y sostiene respecto a la seguridad digital. Organizaciones con mayores niveles de riesgo digital, que han presentado incidentes graves de seguridad digital, están más conscientes del riesgo y por lo tanto tienen a la seguridad digital como prioridad institucional, lo que facilita enormemente el acompañamiento.



Los niveles de articulación y cohesión interna de la organización. Algunas organizaciones tienen altos niveles de rotación de personal, o sus distintas áreas no están del todo articuladas; otras, todo lo contrario. También influye la forma de tomar las decisiones o tener claras sus estructuras internas en que su proceso de acompañamiento se facilite o dificulte.

Recomendamos asimismo intencionar que sean las organizaciones mismas las que soliciten el acompañamiento. Consideramos que esta modalidad podría elevar los niveles de corresponsabilidad de las organizaciones. No consideramos pertinente sin embargo arrancar procesos de acompañamiento con organizaciones desconocidas, por lo que se debería establecer un sistema de referencia con terceros.

¿Qué necesitamos para caminar?

La implementación de un proceso de acompañamiento en seguridad digital puede personalizarse y tomar formas muy distintas de acuerdo a las características y necesidades del contexto y de los sujetos colectivos involucrados. El enfoque personalizado puede expresarse en las formas de explicación, en el camino para llegar a ciertos aprendizajes, aunque finalmente se busque la apropiación de las mismas prácticas y/o herramientas.

Aún así, existen aspectos generales que merecen una atención particular. Como para cualquier proceso de acompañamiento, es importante la selección del personal encargado de la implementación. Si bien tiene sus especificidades profundas, el campo de la seguridad digital **se inserta en el campo de la seguridad integral**, por lo que las personas que formen parte de la implementación del acompañamiento tienen que contar con experiencia previa tanto en procesos de larga duración como en aspectos de la seguridad digital, y al menos interés o formación previa en cuestiones de la seguridad integral. No es necesario tener *expertisse* en esta materia, pero, tanto el trabajo con organizaciones durante periodos prolongados como la sensibilidad adquirida respecto a la seguridad integral, resultan imprescindibles para el desarrollo de un acompañamiento en seguridad digital.

Para cumplir con un enfoque integral, los procesos de acompañamiento en seguridad digital deben contemplar la formación y capacitación continua del personal en seguridad integral.

Es clave cuidar las relaciones con las organizaciones, dedicar momentos y metodologías específicas para ello. Eso permite generar un clima de confianza que a la larga facilita el abordaje de los conflictos que puedan surgir a lo largo del proceso.

En ese sentido, sugerimos elaborar acuerdos de entendimiento por escrito y consensuados por todas las partes involucradas. Éstos deberían tomar en cuenta diversos aspectos del proceso e intentar dirimir aquellas ambigüedades relacionadas con los servicios ofrecidos y las actuaciones en caso de emergencia.

En los procesos de acompañamiento en seguridad digital es importante **designar una persona enlace** dentro de las organizaciones que se acompañan. Lo ideal es que la persona esté familiarizada o tenga particular interés en la tecnología y a la vez tenga una función de liderazgo en el equipo. Su función será la de encargarse de la organización logística de las actividades, de lo cotidiano y ser puente en esos aspectos con su equipo. Por otro lado, cuando la estructura de la organización es vertical, se debe mantener comunicación con las directivas, con quienes abordar las decisiones y el seguimiento del proceso y buscar mantener un flujo de información abierto y constante entre nosotras, el enlace y las directoras.

Un proceso de acompañamiento en seguridad digital preve espacios regulares de reflexión a lo interno del equipo organizador. Estos deben servir para valorar el logro de las actividades (basándose en instrumentos de monitoreo), a la vez que para la puesta en común de consideraciones subjetivas con el objeto de ajustar el proceso sobre la marcha.

¿Cómo evaluar un proceso de Acompañamiento en Seguridad Digital?

La evaluación y el monitoreo son acciones imprescindibles para medir los alcances y límites de la intervención, tanto sobre la marcha como una vez se concluye el proceso, y así determinar su seguimiento y contar con elementos para **planificar futuras intervenciones**. Para ese aspecto consideramos importante diferenciar dos dimensiones: por un lado, la propia evaluación de los procesos acompañados que deben responder a los criterios de diseño del acompañamiento y, por el otro, al interior del equipo y de éste con la coordinación de área y la coordinación general.

En este último ámbito, el hecho de contar con perfiles detallados para la ejecución de los acompañamientos y procedimientos de evaluación de actividades previamente establecidos ayudará al seguimiento general de las personas que implementan el acompañamiento a organizaciones. También nos ayudará a identificar las áreas de desempeño personal en las que necesitamos reforzarnos, ya sean metodologías y didácticas para talleres, formación técnica en tecnologías, legal o de seguridad integral. Finalmente permitirá fluir de mejor manera en el rediseño de las acciones a implementar dentro del propio acompañamiento, así como dentro del equipo y la compartición de la experiencia con otros grupos y personas que a su vez implementen procesos de acompañamiento en seguridad digital similares.

En cuanto al **monitoreo y evaluación interna**, consideramos importante pautar momentos específicos de evaluación interna, algunos individuales y otros colectivos, para analizar aciertos y errores del proceso sobre la marcha y reajustar actividades. Es clave mantener un enfoque de autoevaluación y autocrítica con retroalimentación de nuestros colegas, y a la vez propiciar un clima de confianza mutua basado en la comunicación asertiva y no-violenta.

En cuanto al **monitoreo y evaluación externos**, consideramos importante que los instrumentos elegidos busquen obtener elementos analíticos más allá de impresiones personales y que se basen en ejercicios colectivos aplicados a la realidad.

Además de las cabezas llenas de aprendizajes, la experiencia de la sistematización nos dejó algunas preguntas abiertas. En primer lugar, nos preguntamos acerca de las herramientas más adecuadas para evaluar el acompañamiento de procesos. ¿Qué otras herramientas existen y podríamos usar?, ¿deben ser diseñadas antes de empezar el proceso y permanecer igual hasta el final del mismo o con qué periodicidad es necesario revisarlo y adaptarlas a los cambios que ocurren sobre la marcha?

Por otro lado, estamos conscientes de que para proporcionar un buen proceso de acompañamiento es importante conocer las estructuras internas de las organizaciones. Específicamente sus formas de funcionar, la estructura y prácticas de toma de decisión, sus estilos de

aprendizajes. Pero ¿cómo hacerlo cuando las organizaciones acompañadas no se conocen de antemano? Inevitablemente el camino que ambas organizaciones andemos juntas será el que nos permitirá entender en la práctica si la estructura y formas detectadas son en realidad las que implementan en la práctica.

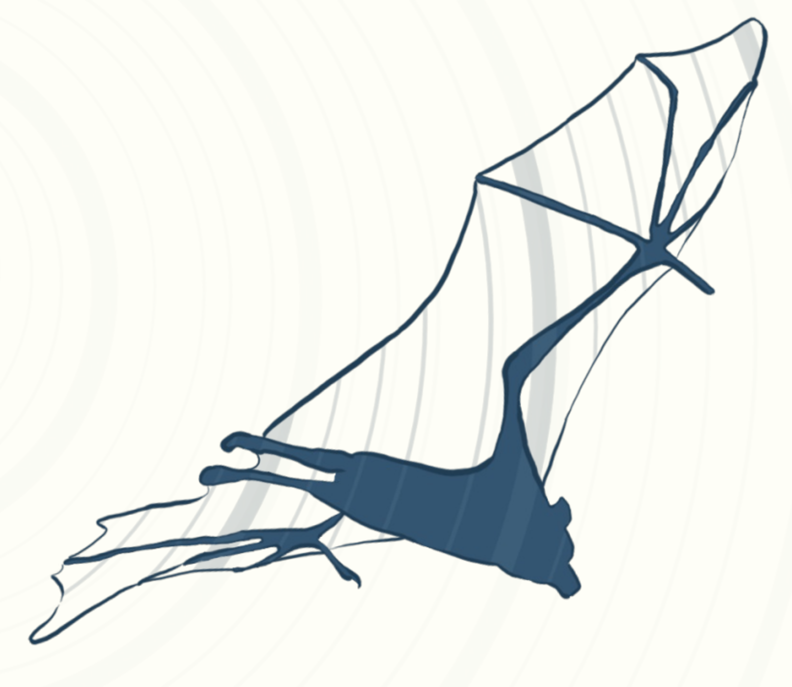
Y por último, ¿qué pasos deberíamos seguir para acompañar colectivos que no cuentan con una estructura institucional sólida? Existen muchos desafíos para llevar acompañamientos con estos grupos, especialmente porque su activismo no es pagado, sus actividades se desarrollan en ratos libres, no tienen una sede ni rutinas fijas. Además los colectivos urbanos y los procesos de base que surgen en las áreas rurales tienen características muy distintas, por el nivel de implicación y de formalidad. ¿Cómo sería posible **abordar estas especificidades** en procesos de largo plazo?

Estaríamos encantadas de poder conversar sobre estas dudas con otros grupos que se han dedicado a lo mismo.

Para concluir, queremos reiterar que las anteriores reflexiones son el fruto de nuestra específica experiencia: la de una organización pequeña, basada en Chiapas, que como parte de su misión pretende fortalecer los Cuidados Digitales Colectivos de Organizaciones Sociales de Derechos Humanos que actúan en lo local. Y que lo hacemos privilegiando los pasos chiquitos de un caminar en espiral, donde avanzar es volver sobre la marcha pero con pisadas más firmes.

Si bien durante todo ese proceso ha estado siempre la idea de compartir nuestros aprendizajes con otros grupos y personas, no pretendemos "copiarlos y pegarlos", ni que otros grupos lo hagan, sino **sumar al conocimiento colectivo** en forma de inspiraciones, pautas e ideas para construir una cultura digital insubordinada.

Con la mochila cargada de tantos aprendizajes estamos listas para emprender nuevos caminos, conscientes de que lo que hoy es certeza mañana será duda, y así sucesivamente.





EZLN (13 de diciembre 1994). La historia de las preguntas. Chiapas. Disponible en: https://enlacezapatista.ezln.org.mx/1994/12/13/la-historia-de-las-preguntas/

Grosfoguel, R. (2016) Del extractivismo económico al extractivismo epistémico y ontológico. Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo (RICD), 1(4), 33-45. Universidade de Santiago de Compostela.

Jara, O. (1994) Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica. San José: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja; Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario.

Jara, O. (2018) La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles. Bogotá: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano.

Esta publicación se diseñó enteramente con software libre: Libre Office, Scribus, Inkscape y Krita. También se eligieron fuentes tipográficas libres: The Bold Font para los títulos, HK Grotesk para subtítulos y para el cuerpo del texto.

Chiapas, México
Marzo 2021